

Codéveloppement et partages de bonnes pratiques

par Anne HOFFNER

Directrice du cabinet Anima Conseil

et Co Présidente de l'Association française du Codéveloppement professionnel et managérial

Le Codéveloppement professionnel peut être un outil de partage des bonnes pratiques et de transfert de compétences. Illustrations ci-après.

Deux situations problèmes

Situation A : Des techniciens trop volatils

Cette entreprise exerce un métier original et de haute technologie : l'exploration géologique des fonds sous-marins afin de détecter de nouvelles ressources minières ou pétrolières.

L'exploration se fait à bord de bateaux qui vont sillonner les mers du globe, avec à leur bord une vingtaine de super techniciens spécialisés en géologie, en sonars, en informatique et traitement de données, etc..



Constats

Cette main d'oeuvre est difficile à recruter : hautes qualifications, séjours réguliers de 3 mois en mer, et difficultés de vie en "vase clos".

De plus les besoins du marché font que la rivalité entre les sociétés de ce type est forte : il est fréquent de voir ces techniciens "débauchés" par la concurrence.

D'autant qu'une fois embauchés, il faut un an de formation aux spécificités concrètes du métier.

Le problème

Une fois embauchés, comment accélérer cette formation aux spécificités du métier, qui ne peut se faire qu'à travers la pratique à bord des bateaux?.

La demande sera ainsi formulée :

- former les jeunes recrues plus vite que par le passé
- accélérer les transmissions de savoirs
- formaliser si possibles les pratiques

L'idée

L'idée émergente est alors d'introduire une accélération du "partage des bonnes pratiques".

Le codéveloppement pourrait-il jouer ce rôle ?

Situation B : Des conseillers bancaires à dynamiser

Il s'agit, au sein d'un groupe bancaire, d'une population de "Conseillers pros", c'est à dire de conseillers affectés aux clientèles de professions libérales, commerçants et petites entreprises.

Constats

Cette population obtient des résultats insuffisants sur le marché par rapport à la concurrence. Quelques raisons émergent :

- isolement des conseillers pro dans les agences car la majorité des conseillers est affectée aux "particuliers"
- dans cette population les anciens ne renouvellent pas leurs pratiques terrain, et les nouveaux ne les acquièrent que lentement
- les managers des conseillers pro viennent en général du marché des particuliers et n'ont ni la disponibilité ni la réelle compétence pour les animer



- les spécialistes "marché pro" qui eux devraient animer (fonctionnellement) ces conseillers jouent peu ce rôle car ils ont plus travaillé la compétence "analyse et stratégie". Ils n'ont guère de savoir faire d'animation (créer des réunions mobilisantes, faire des accompagnements terrain, créer des moments de coaching, etc)
- il y a des moniteurs chargés de poursuivre les formations terrains pour les conseillers. Mais ils viennent eux aussi du marché des particuliers.

Le problème

Comment dynamiser l'ensemble et diffuser les réflexes métiers nécessaires aujourd'hui ?

L'idée

L'idée est alors d'examiner ce que pourrait apporter le co-développement aussi bien aux conseillers pros qu'aux spécialistes de marché.

La question des bonnes pratiques

Partager des bonnes pratiques est un dénominateur commun aux 2 situations. Cette préoccupation confirme ce que l'on sait depuis longtemps : un métier suppose des savoirs, des savoir-faire, et même des savoir-être. Une bonne part d'entre eux peuvent s'enseigner. Mais une autre bonne part ne le peut pas.

Adrien Payette le formule fort bien dans son ouvrage bien connu sur le Codéveloppement : *"La pratique a des savoirs que la science ne produit pas", [or dans le modèle classique de l'apprentissage, on croit que] "la compétence consiste à "appliquer" des principes généraux à des situations particulières. Dans ce modèle, la connaissance précède l'action, la théorie précède la pratique".*

Il poursuit : *"La puissance de ce modèle, qui se manifeste particulièrement depuis deux siècles dans les réalisations technologiques, [...] a eu deux conséquences importantes : déposséder les praticiens de leur savoir-faire propre, et amplifier le problème du transfert des connaissances (comment appliquer la théorie dans la pratique).*

Or la pratique produit des connaissances que la science ne peut pas produire, donc qu'elle ne peut pas enseigner, et ce n'est que par la pratique (et la réflexion sur-dans-à l'aide de la pratique et avec d'autres praticiens) qui en permet la transmission.

[...] Dans cette nouvelle perspective, le travail d'"enfantement" d'une meilleure pratique professionnelle consistera moins à tenter de se conformer à un modèle idéal qu'à faire émerger, à mettre au jour, à

expliciter ces "théorie unique" qui structure la pratique de chacun. Ce "travail" se fait par un processus d'"objectivation" que favorise entre autre le codéveloppement professionnel.

On le voit les bonnes pratiques ne s'enseignent pas "d'en haut". Et malheureusement elles ne se transmettent pas non plus comme de simples recettes, de simples informations. Elles supposent un travail d'élaboration, et de communication "en situation", dans un contexte et dans la logique d'un "savoir être" de celui qui la met en oeuvre avec succès.

Alors quelle adaptation du codéveloppement pour nos techniciens géologues ?

La proposition a retenu le schéma suivant :

1 – Organiser des séances de codéveloppement à bord des bateaux, pendant les missions de 3 mois

En effet il y a des "temps morts" dans la vie sur le bateau, ils peuvent être ainsi optimisés
Et la durée de 3 mois est alors un avantage pour répartir les séances

2 – Pour cela former 2 personnes par bateau à l'animation de groupes de codéveloppement

Les personnes les mieux positionnées pour cela sont les adjoints techniques qui aident à l'encadrement des techniciens. Ils animeront les groupes qui ne sont pas sous leurs ordres

3 – Cibler les sujets à prendre en compte ainsi que le degré d'implication

La situation sur un bateau amène à vivre ensemble en continu.

On fera en sorte que les sujets mis en commun ne mettent personne en difficulté ou en fragilité.

Les sujets seront bien sûr professionnels, et il conviendra de doser le degré d'implication.

Ce sera le rôle des "animateurs-facilitateurs" d'être attentifs au choix des sujets à traiter comme au degré d'implication de chacun et à la manière de les traiter.

Nous proposons de convenir d'une progression pédagogique dans les thématiques abordées et ce savoir-faire sera travaillé dans la formation des facilitateurs

Par exemple :

"J'ai du mal à décider vite du mode d'acquisition de données en situation d'urgence" ou

"Comment optimiser la sécurité au moment de l'utilisation des sonars en cas de ..."

peut venir avant

"Comment améliorer mon organisation "

qui viendra avant

"j'ai du mal à fonctionner avec un collègue qui veut toujours avoir raison"

et l'on sera attentif au moment choisi pour traiter

"Il faudrait que j'apprenne à me calmer parce que je sens que ..."

Les facteurs positifs

Les acteurs concernés seront sensibles aux aspects suivants :

A l'occasion de la résolutions des problèmes professionnels partagés, les participants apprennent :

- à **résoudre efficacement** des situations professionnelles variées.

- à **être efficace ensemble**

se coordonner pour résoudre au mieux
optimiser l'intelligence collective

- à développer une solidarité

prendre plaisir à s'entraider, se sentir mutuellement utile
découvrir qu'on apprend beaucoup les uns des autres

- à ouvrir leurs points de vue

valorisation de la multiplicité des points de vue, base de la tolérance et du travail d'équipe
élargissement du champ de solutions

- à **se professionnaliser** dans son métier, à mûrir dans l'approche des problèmes.

Conditions de succès

- bien sélectionner les futurs animateurs pour leurs qualités humaines, leur crédibilité, leur capacité à adopter une posture de coaching
- bien doser la composition des groupes et le processus d'inscription (un certain degré de volontariat et une marge de liberté)
- veiller à ce que les pratiques qui se dégagent soient totalement cohérentes avec les prescriptions de la ligne hiérarchique

Et quelle forme de codéveloppement pour nos conseillers "pros"

La proposition a retenu le schéma suivant :

1 – Former les moniteurs à l'animation de groupes de codéveloppement

- Ils ont déjà des compétences d'animation
- Cette nouvelle compétence d'animation va créer une nouvelle dynamique pour leur mission
- Ils n'auront pas besoin d'être spécialistes des marchés pros mais avant tout de favoriser les échanges

2 - Former également les spécialistes marché à l'animation de groupes de codéveloppement :

- ils développeront ainsi leurs compétences d'animation
- ils acquerront une posture de type coaching (facilitation et non pas expert) et créeront ainsi un nouveau relationnel avec les conseillers
- ils pourront co-animer avec les moniteurs
- ils apporteront dans de bonnes conditions leurs analyses et visions stratégiques
- ils seront bien plus en contact avec les réalités "terrain"

3 – Réunir les Conseillers pros, une fois par mois pour une séance de codéveloppement

- ils sortent de leur isolement
- ils valorisent leur pratiques et apprennent les uns de autres à partir de situations terrain réelles
- ils créent un plaisir d'échanger qui va perdurer au delà du codéveloppement
- les pratiques retenues prennent sens chaque fois dans un contexte donné et c'est ce qui fait aussi la richesse des séances :

- Autant je maîtrise la partie "pro" de mon métier, autant je suis moins à l'aise pour aborder la partie "particuliers" avec mes clients, et pourtant je connais très bien les produits et les approches,

mais c'est comme si le sujet était plus délicat pour moi et je me freine. Or j'ai beaucoup de clients "pro" qui sont aussi clients à titre privé.

- Par politesse et discrétion je n'ose pas insister pour creuser les projets futurs de mes clients

-J'ai un client "sympa" qui veut travailler plus avec moi mais il me dit que son épouse n'aime pas notre établissement. Comment aller plus loin ?

- Je veux conquérir ce pharmacien. Il me reçoit poliment, m'écoute. Et ne décide jamais rien.

- Je ne collabore pas bien avec mon homologue marché "particulier". Je suis bien plus jeune que lui.

Conditions de succès

- ne pas contraindre pour les spécialistes marché qui n'auraient pas du tout les compétences d'animation. Les utiliser comme spécialistes et s'appuyer alors sur les moniteurs pour l'animation
- bien s'ajuster avec la ligne hiérarchique pour clarifier les rôles
- faire remonter les problématiques issues des groupes de codéveloppement
 - sans trahir la confidentialité
 - en faisant ressortir les dominantes
 - en s'en servant bien sûr pour infléchir la stratégie et le management

Les facteurs positifs

Les acteurs concernés doivent être favorablement influencés par les aspects suivants :

On est actif de suite et on est acteur

Le principe de la méthode se comprend vite, on l'utilise de suite. Chacun se sent acteur pour contribuer à résoudre, et ce faisant partage et explique ses meilleures pratiques.

On part du terrain

Les sujets sont toujours des préoccupations concrètes (pas des questions théoriques), vécues en situation réelles par un participant.

La méthode est "orientée-partage"

Chacun est fortement motivé par le désir d'aider et de résoudre

Partager, donner ses savoir-faire, ne pose plus question et devient un mode de travail spontané (ce qui est si peu fréquent dans le fonctionnement habituel)

C'est dans l'étape 4 que chacun va partager ses meilleures préconisations

La méthode est "orientée-client"

Les participants apprennent à écouter, à se centrer sur le "client". Pas seulement sur le problème mais sur la manière dont il est vécu et porté par quelqu'un.

Il apprennent donc à choisir le moment et la manière de questionner comme le moment et la manière de conseiller. Par les retours du client en étape 6, ils découvrent en séance quand leurs questions ou leurs conseils ne "portent" pas bien.

La méthode est "orientée-action"

Le "client" bâtit son plan d'action

Les participants l'y aident

A la réunion suivante le "client" donne un retour sur ses résultats et sur l'enseignement qu'il en tire. Il n'a "pas le choix" car tous les participants l'accueillent en lui demandant avec impatience : "Alors comment cela s'est-il passé ?!"

Grâce à ce retour (qu'ils attendaient) les mêmes participants mesurent alors la valeur de leurs hypothèses, de leurs raisonnements, de leurs conseils.

Conclusions sur l'échanges de pratiques

1. La pratique produit des savoirs que la science ne peut pas produire.
2. Apprendre une pratique professionnelle, c'est apprendre à agir.
3. Échanger avec d'autres sur ses expériences permet des apprentissages impossibles à faire autrement.
4. Le praticien en action est une personne unique dans une situation unique.
5. La subjectivité de l'acteur est aussi importante que l'objectivité de la situation.
6. Le travail sur l'identité professionnelle est au coeur du codéveloppement.
7. Pour apprendre à mieux agir, il faut faire de la place à ses incompétences.
8. Le choix des sujets peut être délimité pour cibler sur les pratiques prioritaires

